

GESTÃO DA QUALIDADE COM BASE EM INDICADORES

Bel. Silvio Alberto Santos¹

RESUMO

Toda organização pode ser visualizada como sistemas que realizam seus trabalhos através de conjuntos de atividades inter-relacionadas, consumindo recursos e produzindo bens e serviços, denominados de processos. Para evitar falhas nos processos críticos que podem comprometer projetos ou até mesmo o sucesso da organização, serão desenvolvidos os indicadores que farão parte de um sistema de medição do desempenho da organização. Este artigo objetiva mostrar sob a filosofia da gestão pela qualidade total, como as organizações podem medir seu desempenho. Para tanto, é feita, inicialmente, uma exposição do conceito da qualidade total e da forma de gestão da qualidade. Em seguida, um referencial para a aplicação da gestão da qualidade total é adotado e os níveis de abrangência dos indicadores de desempenho são definidos. Algumas propostas de medição de desempenho são brevemente apresentadas, suas ferramentas são delineadas e algumas considerações são feitas a esse respeito. Finalmente, é apresentada a sistematização, que permite medir o desempenho da organização em relação à satisfação dos “*stakeholders*” (clientes, empregados, acionistas, sociedade, fornecedores) de forma coerente no nível dos macro e microprocessos da organização.

Palavras-chave: Medição de Desempenho, Gestão da Qualidade, Gestão de Indicadores, Indicadores de Desempenho.

ABSTRACT

Every organization can be viewed as systems that perform their work through sets of interrelated activities, consuming resources and producing goods and services, called processes. To avoid failures in critical projects that can compromise or even the success of the organization will develop indicators that will be part of a system for measuring the performance of the organization. This article aims to show under the philosophy of total quality management, how organizations can measure their performance. Therefore, it is done, initially, an exhibition of the concept of total quality and shape quality management. Then a framework for the

¹ O autor é bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Tiradentes. É pós-graduando em Gerência de Projetos de Software pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Trabalha como Desenvolvedor de Soluções em TI atuando como Gestor da Qualidade de Software na PETROBRAS. E-mail: silvio.a.santos@gmail.com

application of total quality management is adopted and the levels of coverage of the performance indicators are defined. Some of the proposed performance measurement are briefly presented, their tools are outlined and some considerations are made about it. Finally, we present a systematization, which allows to measure the organization's performance in relation to the satisfaction of the "stakeholders" (customers, employees, shareholders, society, suppliers) in a consistent manner at the level of macro and micro processes of the organization.

Keywords: Performance measurement, Quality management, Indicators management, Performance indicators.

1. INTRODUÇÃO

Há algumas décadas, toda a esfera social vem experimentando as mais diversas mudanças, com impacto nas mais diferentes áreas, tais como: sociais, econômicas, políticas e culturais. O poder deste grupo de variáveis é percebido na medida em que gera uma ação acelerada de alterações comportamentais nos seres humanos e, conseqüentemente, interferindo na dinâmica das organizações. Desta forma as empresas precisam encontrar e readequar procedimentos voltados a esse fato e que permitam o envolvimento e empenho de seus colaboradores, provocando no ambiente de trabalho o reflexo dos objetivos organizacionais almejados.

Tudo isso leva os gestores a reavaliarem o modelo de gestão a ser conduzido, e quais as conseqüências que isso gera na organização. Da mesma forma que o homem passa por essas mudanças, as teorias administrativas também tendem a evoluir, como por exemplo, a gestão da qualidade, que é componente de escolas que estimulam importantes estudos na administração moderna, e que conseqüentemente exercem influências no desempenho organizacional.

O conceito da qualidade não é um conceito novo, mas sua importância maior surgiu na década de 70, com o renascimento da fantástica indústria japonesa que, adotando os princípios do consultor americano W.E. Deming faz da qualidade sua fundamental arma em busca da vantagem competitiva.

Isso passa a se tornar tão importante que logo em 1980 a Toyota, indústria fabricante de veículos japoneses, antes vista com descaso pelos fabricantes americanos, torna-se extremamente competitiva no mercado, criando dificuldades de venda para os veículos dos demais fabricantes mundiais. Um excelente projeto, de altíssimo nível de qualidade, aliados aos preços competitivos e a condições de bons serviços pós-venda fizeram com que os japoneses conquistassem fatias expressivas de diferentes mercados de produtos (MARTINS, 2006).

A instauração da gestão de qualidade com base em indicadores, aplicada atualmente, é obra da constante influência do mercado, que independente de onde se localizam as empresas, seus clientes estabelecem uma nova atitude empresarial; concorrentes cada vez mais agressivos, e hoje não se limitando apenas ao comércio interno; economia e política encontram-se cada vez mais dinâmicas e globalizadas. Tudo isso como fruto da inserção do comércio internacional e a globalização dos negócios, fazem com que a preocupação pela qualidade seja incorporada diretamente nos conceitos da gestão empresarial, de forma que não há como sobreviver no mercado sem ela.

Embora assumindo que a gestão pela qualidade total é importante, muitas organizações persistem na medição de seu desempenho desconsiderando as mudanças derivadas pela adoção de tal sistema de gestão.

(...) De forma a obter um maior entendimento do relacionamento entre atividades da qualidade e o desempenho dos negócios, pesquisadores precisam desenvolver um método mais sofisticado de medição dos efeitos das atividades de qualidade. (MANN & KEHOE, 1994:42).

Almejamos a evolução dos indicadores de desempenho, porém, isso não foi verificado. Sendo eles, importantes auxiliares da gestão pela qualidade total.

(...) Muitas empresas começaram a implementar conceitos e técnicas de melhoria da qualidade. Contudo, a implementação da maioria delas está mal interpretada porque elas [as empresas] não resolveram a questão das medidas e recompensas do desempenho. (HUGE, 1990:71).

Aproximando esse fato para a área de tecnologia da informação (TI), área fundamentalmente prestadora de serviços, ela assume um papel essencial na conquista de diferencial competitivo por parte das organizações. Conforme Zeithaml, Bitner e Gremler (2006), o foco em serviços domina as modernas economias mundiais. O crescimento do uso da TI traz modificação na forma como o trabalho é realizado nas organizações. Assim, processos manuais e de integração precária são trocados por modernos sistemas informatizados que racionalizam e evitam trabalhos repetitivos. Quanto mais elevado for o nível de informatização de uma organização, maior é a responsabilidade dos gestores da área de TI em fornecer serviços de qualidade, que de acordo com a natureza do negócio necessita uma disponibilidade 24x7, ou seja, estar disponível 24h por dia nos sete dias da semana. O inevitável uso da TI nas organizações tem colaborado para gerenciar a complexa logística necessária para assistir todos os clientes e provedores de serviços.

A gestão de qualidade com base em indicadores brotou do aprimoramento das ferramentas de acompanhamento e controle de gestão na esfera da administração estratégica, seja ela da área de TI ou não. Inevitavelmente devem ser utilizados como instrumento para padronizar e integrar o sistema de planejamento e acompanhamento dos indicadores negociados entre os setores internos da organização e suas unidades de negócio.

São considerados extraordinários instrumentos de gestão, cujo objetivo principal é o desdobramento e o acompanhamento do planejamento estratégico. Podendo ser empregados como instrumentos de apoio a tomada de decisões nos diversos níveis da organização, ficando vinculado aos sistemas de qualidade total e de indicadores de qualidade.

Contextualizando, a abordagem e o propósito final deste artigo é expor os principais conceitos e as melhores práticas para padronização dos processos gerenciais do setor de produção em uma empresa de tecnologia, através do gerenciamento por projetos, o qual traz como escopo a implementação de indicadores de qualidade e desempenho, propondo a sistematização dos indicadores de desempenho que é um meio pelo qual pode-se medir o desempenho de maneira coerente e abrangente nas organizações que adotam a gestão pela qualidade total.

2. INDICADORES DE QUALIDADE

Em todo processo de trabalho, independentemente da área de atuação, faz-se necessário para sua gestão, determinar, controlar e monitorar os indicadores para medir o desempenho da organização alinhado aos resultados do negócio e a sua “Razão de Ser”. Incorporando a visão dos Clientes e comparando-os com indicadores internos ou externos, levamos em consideração o seu Mapa Estratégico, a Cadeira de Valor e sua Lista de Serviços.

Indicadores são “expressões quantitativas que representam uma informação gerada a partir da medição e avaliação de uma estrutura de produção, dos processos que a compõem e/ou dos produtos resultantes” (Wikipédia, a enciclopédia livre, Qualidade. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Qualidade#Indicadores_strat.C3.A9gicos>. Acessado em: 03 novembro 2012). Os indicadores são representados por variáveis numéricas a que se atribui uma meta e que é trazida, periodicamente, à atenção dos gestores de uma organização. Considerados, ainda, como forma de representação quantificável das características de produtos e processos. Utilizados para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos produtos, processos e serviços de uma organização ao longo do tempo.

2.1 Utilização de Indicadores

A Gestão da Qualidade com base em Indicadores faz uso de conjuntos de dados ou sistemas para medição de desempenho, direcionadas à avaliação do desempenho financeiro, de produtividade, de risco ou de confiabilidade. Para as empresas de TI conseguirem implantar um método eficaz de controle da qualidade é necessário investir em capacitação, estrutura e ambiente. Treinando sua equipe para que todos estejam com seus conhecimentos nivelados em todas as áreas envolvidas no desenvolvimento de soluções em TI.

Existem vários processos e normas para gerir a qualidade dos processos, como: ITIL, ISO, Six Sigma, Cobit que dão suporte às empresas a aplicarem

processos de melhoria no ambiente de desenvolvimento de *software*. Como os indicadores podem contribuir para a tomada de decisões gerenciais, eles deverão ser categorizados através de uma graduação hierárquica das diferentes categorias visando o agrupamento e a ordenação em função dos níveis de atuação na TI.

De acordo com Silva (2006, p.97), os processos de medição são indispensáveis para qualquer organização de sucesso. Silva (2006, p.101), define categorização dos indicadores deve ser feita da seguinte maneira:

a) Indicadores Estratégicos: monitoram o cumprimento dos objetivos estratégicos que integram o mapa estratégico da TI. São acompanhados pela alta administração da corporação;

b) Indicadores Táticos de Processos: monitoram a eficácia e a eficiência dos processos gerenciais (gestão), dos principais processos de negócio e dos processos de apoio (suporte). São acompanhados pelos gestores dos processos;

c) Indicadores de Atendimento: mede o percentual de satisfação com o atendimento do Serviço ou Classe do serviço. O Gestor de Serviços é o responsável pelas definições na criação de indicadores nesta dimensão;

d) Indicadores de Desempenho: mede o desempenho do serviço disponibilizado (serviço em operação) em comparação com o desempenho previsto para o serviço em seu desenvolvimento. Devem estar diretamente relacionado à qualidade intrínseca, disponibilidade, capacidade, continuidade e segurança do serviço. O Gestor de Serviços é o responsável pelas definições na criação de indicadores nesta dimensão;

e) Indicadores de Custos: mede a aderência do custo do serviço disponibilizado (serviço em operação) em relação ao custo previsto em seu desenvolvimento. A gerência financeira dos negócios de TI é a responsável pelas definições na criação de indicadores nesta dimensão;

f) Indicadores de Satisfação do Cliente: mede a qualidade do serviço sob o ponto de vista do usuário ou do cliente, avaliando sua percepção com diversos aspectos do serviço ofertado de uma forma global. A gerência de suporte e relacionamento com o cliente é responsável pelas definições na criação de indicadores nesta dimensão. Podem ser resultantes de agrupamentos dos indicadores operacionais relacionados com as atividades que suportam a operação dos serviços.

Os indicadores, de acordo com seu nível hierárquico de categorização, são acompanhados pelos gestores dos serviços nas reuniões de acompanhamento e controle de serviços. Os desdobramentos por clientes são acompanhados pelas gerências setoriais de agilidade nas reuniões de coordenação das mesmas.

Segundo Takashina (1999, p. 34) expõe que “o desdobramento dos indicadores e metas pode ser realizado para qualquer tipo de indicador”. O agrupamento por sua vez, cursa o caminho inverso do desdobramento, procurando aferir o resultado do valor obtido, na conjuntura global da organização. A aplicação dos indicadores como assistentes nas tomadas de decisões, motivam as argumentações mediante o fornecimento das informações (ou métricas) dos processos, em outras palavras, apresentam as evidências aos gestores. Ao contrário disso, Takashina(1999, p. 8) “relaciona o uso dos índices métricos dos indicadores, como instrumento de decisão gerencial para planejamento e controle dos processos”.

É através da gestão dos indicadores de serviços que a área de TI da organização assegura os níveis em que o serviço é ofertado ao cliente, podendo ser cliente interno ou externo. Qualquer exceção deve ser avaliada pelo gerente da *Governança dos Indicadores*. O exame dos indicadores pode ocorrer por comparações (ou *benchmarking*) internas ou externas, atentando para a correlação e relações das causas e efeitos entre os indicadores. De acordo com Takashina (1999, p. 56) “a análise consiste em extrair dos dados e resultados o seu mais amplo significado, para apoiar a avaliação do progresso, as tomadas de decisões nos vários níveis da empresa”.

De acordo com Silva (2006, p.113), os “Indicadores Táticos de Projetos são utilizados no monitoramento relacionados aos planos de ação e metas estratégicas, sendo exclusivamente de responsabilidade dos diretores e gerentes da organização”. Indicadores Táticos devem monitorar as Carteiras de Projetos da empresa na área de TI e para os seus clientes estes indicadores se relacionam através das seguintes dimensões:

- Prazo: Mede o grau de cumprimento dos prazos acordados com os clientes para os projetos. Gerentes setoriais e do Escritório de Projetos são responsáveis

pelas definições na criação de indicadores nesta dimensão;

- Custos: Mede a aderência do custo de realização do projeto em relação ao custo previsto para o seu desenvolvimento. Gerentes setoriais e do Escritório de Projetos são os responsáveis pelas definições na criação de indicadores nesta dimensão;

- Satisfação do Cliente: Mede a qualidade do projeto sob o ponto de vista do usuário ou do cliente. Abrange aspectos relacionados a todas as fases do projeto, do planejamento ao encerramento. A Gerência de Relacionamento com o Cliente ou Equipe de Agilidade do Processo são os responsáveis pelas definições na criação dos indicadores nesta dimensão.

Podem ser resultantes de agrupamentos dos indicadores operacionais relacionados com as atividades que suportam a operação de serviços. São acompanhados pelos gestores dos projetos nas Reuniões de Acompanhamento de Projetos. Os desdobramentos de segmento de Clientes (Índices de Satisfação) são acompanhados pelos Gerentes de Agilidades nas Reuniões de Coordenação Setorial.

A avaliação de resultados envolve além das metas de curto prazo estabelecidas para um serviço ou processo, metas de longo prazo, que vêm garantir a sustentabilidade do foco estratégico da TI. Para assegurar a continuidade do monitoramento a seleção dos indicadores deve considerar, segundo Takashina (1999, p. 67), as seguintes características e conceitos relativos a um sistema de avaliação da qualidade com base em indicadores, são:

- Variável: Grandeza básica a ser acompanhada periodicamente no processo de gestão. Ex: Volume entregue de produto específico, estoque de um determinado bem, carga processada, efetivo próprio, horas trabalhadas, tempo até a falha, etc.

- Indicador: Combinação de variáveis que compõem uma grandeza a ser acompanhada periodicamente e pode ser considerado como uma forma de medir e avaliar a gestão dos produtos, serviços e processos. Vale ressaltar que a seleção dos indicadores a serem acompanhados deve ser criteriosa, visando o melhor nível de acompanhamento da gestão.

- Objetivo (Objetivo estratégico): A partir dos objetivos é traçada a estratégia. Para que os objetivos sejam alcançados é necessário à implementação das iniciativas estratégicas associadas. O sistema que controla os indicadores permite o acompanhamento do alcance dos objetivos através do desdobramento das iniciativas e avaliação quanto ao alcance das metas.
- Meta Desafiadora (MD) e Limite Admissível (LA): Previsão qual valor o indicador deve alcançar para atingir as metas definidas (LA - Limite Admissível) no processo de gestão ou a sua superação (MD - Meta Desafiadora).
- Agrupamento de Indicadores: Os agrupamentos existem para que possamos agrupar indicadores, utilizando diferentes critérios que vão de encontro à proposta definida pelo usuário ou pela gerência, de forma a propiciar uma consulta mais objetiva. Todo agrupamento pertence a uma unidade organizacional específica dentro da empresa.
- Iniciativa: É composta de um conjunto de planos de ação ou programas ou alternativamente pode estar atrelada a um único plano de ação. A iniciativa deverá ser empregada com o propósito de alcançar o(s) objetivo(s) aos quais estiver ligada, dentro das metas negociadas.
- Programa ou Plano de Ação: Parte de uma iniciativa que traduz as práticas que deverão ser adotadas para viabilizar a iniciativa associada.
- Ação: É uma tarefa, que em conjunto com outras, compõe uma iniciativa, programa ou plano de ação.

2.2 Adotando Indicadores para a Medição de Serviços

Os serviços são o alicerce para uma caracterização diferencial e eficaz entre empresas e, por conseguinte, uma nascente explorável de vantagem concorrente. Compõem uma série de processos mais ou menos intangíveis, onde a produção e consumo não podem ser integralmente separados e onde o cliente, com frequência participa ativamente no processo de produção. Isso faz com que os serviços sejam percebidos como complexos. Quando um prestador de serviços compreende como os serviços serão avaliados pelos usuários, é possível identificar como gerenciar essas avaliações (GRÖNROOS, 1993).

Com a utilização dos indicadores de qualidade, a TI passa a formalizar sua relação com os clientes através do compromisso de prestação de serviço, onde são estabelecidos indicadores que permitem medir o nível dos serviços prestados. Esses indicadores devem ser os indicadores Táticos de Serviços ou os Indicadores Estratégicos definidos para suportar os objetivos traçados no mapa estratégico da área de TI dentro da organização.

A gerência de TI, através da lista de serviços prestados, disponibiliza aos clientes os parâmetros que servirão para a métrica dos indicadores. Cada modalidade de serviço possui uma gerência denominada de Gestora do Serviço, responsável pela gestão dos atributos constantes em um Catálogo de Serviços. Em relação ao atributo “indicador” cabe ao gestor do indicador definir, implantar e acompanhar os indicadores do serviço, tratando os desvios identificados e participar da proposição de planos de ações resultantes da avaliação de conformidade. A partir daí, os indicadores Táticos de Serviço e Itens de Verificação associados são propostos e modificados quando os serviços são estruturados ou reestruturados e, para que possam ser publicados para as áreas interessadas. Os indicadores de Serviços devem ser revisados cada vez que o serviço for alterado ou no momento que as redefinições dos índices e os novos agrupamentos forem refeitos para o ano seguinte.

2.2.1 Serviços

De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2006), os serviços são atos, processos e desempenho. Conforme Grönross (1993) serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que é fornecida como solução as demandas dos clientes que na maioria das vezes envolve algum tipo de interação com o prestador do serviço. Para Lovelock e Wrigth (2001) serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada para o destinatário do serviço.

Acompanhar ou monitorar um processo possa estar associado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e habitualmente não origina em propriedade de qualquer dos fatores de produção. Kotler (2000) aponta que o serviço, além do aspecto intangível e de não resultar em propriedade de nada, a sua execução pode ou não estar relacionada a um produto concreto.

Gianesi e Corrêa (1994) destacam a importância de gerenciar os serviços internos baseados nas necessidades dos usuários destes serviços, pois estes por sua vez atendem o consumidor final da empresa. Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) conhecer o que são os serviços, entender as diferenças que existem entre serviço prestado e um bem físico produzido é fundamental para que a gestão de serviços seja conduzida para um desempenho satisfatório, uma vez que o processo de prestar serviços confunde-se com o próprio serviço.

Os serviços possuem quatro diferenças genéricas: intangibilidade, heterogeneidade ou variabilidade, percibilidade do resultado e simultaneidade de produção e consumo. A visão de serviço com relação aos indicadores são agrupamentos elaborados para monitorar os índices dos indicadores Táticos de Serviços. Essa premissa surgiu do aperfeiçoamento das ferramentas de acompanhamento e controle de gestão e sua utilização traz a padronização dos indicadores negociados entre os clientes internos ou externos e as áreas gestoras da organização.

À medida que os serviços são consumidos ou produzidos, sua elaboração final deve ocorrer em condições de tempo real que podem diferir de cliente para cliente ou ainda de uma hora para outra do dia. É muito importante para a medição dos indicadores de qualidade dos serviços, usar seus instrumentos de gestão, cujo objetivo principal é o desdobramento e acompanhamento do planejamento estratégico. Desta maneira, a empresa deverá usar todas as ferramentas de apoio disponíveis para ter um suporte à tomada de decisão, através dos instrumentos utilizados para visualização dos dados numéricos, das sequencias e das referidas comparações entre as variáveis dos indicadores em questão.

Assim, erros e falhas são frequentemente mais difíceis de serem tratados. Tais fatores dificultam as organizações de serviços a não melhorarem sua

produtividade, controlarem a qualidade e oferecerem um produto consistente. No entanto, nem todas as variantes de entrega do serviço são necessariamente negativas, e as organizações mais modernas estão começando a reconhecer o valor de se personalizar pelo menos alguns aspectos da oferta de serviço, segundo as necessidades e expectativas de cada cliente.

2.2.2 Serviços de TI

Conforme diz Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005) estamos na era informação e, gostando ou não, todos nós somos parte dela. A tecnologia da informação (TI) não é mais algo limitado às pessoas que utilizavam intensivamente computadores. Hoje, caixas eletrônicos, robôs e semáforos, por exemplo, são operados por uma tecnologia baseada em informação. A TI é uma parte tão fundamental do cotidiano do mundo que se torna um desafio encontrar algum aspecto em que ela não esteja presente.

Como já foi dito anteriormente, os serviços de TI são monitorados pelos gestores dos serviços. A eles é delegado o poder de desdobrar os números dos indicadores, que são acompanhados em reuniões setoriais, e analisados entre as gerências nas reuniões de coordenação. Com a participação efetiva dos clientes, permitindo que eles interajam com os indicadores nas mais diversas formas, para mostrar como chegamos a estes números. Quando os clientes acompanham os indicadores de várias formas, no decorrer do processo de execução de um serviço, o acompanhamento e monitoramento não ficam mais restrito a área executora, ou seja, dos prestadores de serviços e sim a eles e ao clientes que o passam a monitora-los.

Para Lovelock e Wright (2001) os serviços baseados em informações têm muito a ganhar com o progresso da informática, pois permitem que a operação seja fisicamente separada dos clientes. É, através do monitoramento dos indicadores operacionais, que clientes e prestadores de serviços de TI monitoram as atividades relacionadas, como: o cumprimento dos objetivos estratégicos, a execução de um processo e/ou a operação de um serviço. Utilizando a tecnologia é permitido ao

cliente interligar seu computador ao sistema do provedor de serviços em qualquer parte do mundo e, a partir daí, ele poderá participar diretamente da transição dos serviços, acompanhar o desdobramento de metas, analisar o foco estratégico que no passado eram tradicionalmente custodiados a TI, como responsável ao cumprimento das metodologias aplicáveis no tratamento dos indicadores.

2.3 Proposta de Sistematização de Indicadores de Desempenho e a Gestão pela Qualidade Total

Para conhecer o desempenho da empresa, é necessário estabelecer parâmetros de medidas, não somente subjetivos. Os indicadores, mesmo que de forma sintética, são modos de representação tanto quantitativa quanto qualitativa. A avaliação do desempenho tradicional tem como objetivo primordial a medição em termos do uso eficiente dos recursos. Os indicadores de desempenho mais comuns são a produtividade, o retorno sobre os investimentos, a confiabilidade, a responsabilidade, a segurança, a tangibilidade, o custo padrão, etc.

(...) As mudanças na tecnologia, competição, ambientes (interno e externo) estão demandando que nós modifiquemos o que medimos, como medimos e como usamos a medição. Estas mudanças estão forçando-nos a reexaminarmos paradigmas relativos à medição. (SINK, 1991:28).

Diante desta situação de desajuste dos sistemas de medição de desempenho mediante as novas tecnologias, foi aberta uma lacuna para investigar os novos formatos de organização da produção e seus novos conceitos e filosofia de administração, através do exame das modernas práticas de gestão da qualidade e desempenho operacional que é significativo no sentido prático na qual as novas alternativas foram desenvolvidas para tratamento deste problema.

Algumas, mas nem todas as categorias de boas práticas da Qualidade Total foram particularmente fortes indicadores de desempenho. Hoje, as categorias de liderança, gestão de pessoas e foco no cliente formam o grupo das mais fortes preferências para a medição de um desempenho operacional. Uma das melhores

alternativas é a utilização do *Balanced Scorecard*. Trata-se de um modelo que analisa quatro perspectivas diferentes: a perspectiva dos clientes (tempo, qualidade, desempenho e serviço, e custo), a perspectiva interna (os processos críticos para atingir satisfação dos clientes e produtividade), a perspectiva da inovação (dos produtos e processos) e a perspectiva financeira (lucratividade, crescimento e valor para os acionistas).

Tudo isso não é viável se em um achado, mas que outros fatores comportamentais, tais como compromisso executivo, capacitação dos funcionários e uma cultura aberta pode produzir vantagem competitiva mais forte do que as técnicas e ferramentas da Qualidade Total, tais como a melhoria de processos, *benchmarking*, e informações e análises.

3. MESURAÇÃO DA QUALIDADE

O cuidado em identificar pontos críticos a fim de analisar o desenvolvimento contínuo do andamento e execução dos processos, torna-se consenso sobre a necessidade do estabelecimento de parâmetros de medidas, não apenas subjetivas, mas que facilitem a qualquer gestor na tomada de decisão. Ainda assim, existem dúvidas a respeito de como a estrutura atual da organização nos obriga à análise dos métodos utilizados na avaliação de resultados. Mensurar a qualidade dos serviços de software, no nosso caso específico, vem abastecer essa necessidade através do uso de indicadores.

O empenho em analisar o desenvolvimento contínuo de distintas formas de serviço deve passar por modificações independentemente das diversas correntes de pensamento dentro de uma organização. Tradicionalmente, as organizações possuem uma gama de conjuntos ou sistemas de medidas de desempenho, direcionadas à estimativa do desempenho em produtividade, métricas de software e monitoramento de atendimentos aos incidentes de TI. No mundo atual, a revolução dos costumes assume importantes posições no estabelecimento dos modos de

operação convencionais. Por conseguinte, a adoção de indicadores de qualidade estende o alcance e a importância do sistema na formatação de quadros que corresponde às suas necessidades organizacionais. Daí se recomenda que os indicadores de desempenho da qualidade abalzem se a organização está sendo competitiva em relação ao que os clientes desejam.

O cuidado em identificar pontos críticos referencia-se à sugestão de utilização de indicadores e que eles consistam em reflexos na organização como um todo, assinalando onde está a direção estratégica que a organização precisa adotar. Assim mesmo, não é consenso sobre a necessidade de qualificação e do estímulo a padronização dos processos organizacionais. É importante questionar o quanto o início da atividade de avaliação da qualidade será essencial na formulação dos processos que irão gerir os procedimentos de desenvolvimento de produtos ou serviços no papel daquela organização.

Indicadores são incentivos ao avanço tecnológico e nada mais são que modos de representação - tanto quantitativa quanto qualitativa - frutos de características e propriedades de uma dada realidade. Nunca é demais lembrar, no contexto geral "É uma característica específica que reflete um aspecto da realidade observada".

Os termos empregados para mensuração de indicadores qualitativos, ou seja, referentes a qualidade têm se como exemplos a elaboração de questionários e/ou perguntas que serão respondidas pelos clientes; do mesmo modo, porém falando de mensuração em dados quantitativos, ou seja, a partir de quantidades os principais exemplos comumente utilizados são os de tempos, quantidade de produtos/serviços, número de informações, etc.

A certificação de metodologias que nos auxiliam a lidar com a consulta aos diversos dados armazenados exige a precisão e a definição de todos os recursos funcionais envolvidos. Todavia, cada vez mais os indicadores são constantemente utilizados, a divulgação das informações estende o alcance e a importância dos procedimentos normalmente adotados e até hoje revoluciona as empresas. Assim, foram instituídas determinadas organizações que propõem estudos e certificações,

com base nos indicadores. Existem, ainda, vários estudiosos que prescreveram teorias e soluções práticas sobre este assunto.

Em conformidade com Mari (1997), que foi um desses estudiosos, “todas as coisas que podem ser acessadas por intermédio de nosso conhecimento possuem um número; pois sem os números não podemos compreender nem conhecer”. Percebemos, cada vez mais que assim como mensurar os indicadores qualitativos, os quantitativos são essencialmente importantes para fornecer uma melhor visão global do progresso organizacional.

O incentivo ao avanço tecnológico, sendo na área de TI ou não, assim como a adoção de políticas descentralizadas facilita a adoção de novas estratégias administrativas. As experiências acumuladas demonstram que a revolução dos costumes desafia a capacidade de equalização na busca do estabelecimento das implicações do desempenho para a condução estratégica das organizações, o cuidado na identificação de pontos críticos através de uma grande variedade de métodos que visam à execução e gestão desse desempenho (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1986, p. 813). Deste modo, a avaliação do desempenho torna-se um componente indispensável para o processo de controle gerencial em qualquer tipo de negócio (OLSON; SLATER, 2002, p. 11).

Por conseguinte, as medições são o ponto de partida para o aprimoramento dos procedimentos gerenciais da empresa, porque permitem ao administrador saber quais são as metas da organização (HARRINGTON, 1993, p. 98).

Por sua vez, Waggoner et al. apud Pace et al. (2003, p. 40) identificam quatro categorias de forças que seriam as “formadoras e direcionadoras da evolução e das mudanças incorridas pelos sistemas de mensuração de desempenho organizacional”. As categorias seriam:

- Influências internas, ou seja, relações de poder e coalizões de interesses dominantes;
- Influências externas, ou seja, a legislação e a volatilidade dos mercados;
- Aspectos do processo, ou seja, formas de implementação e de gestão dos processos políticos;

- Aspectos de mudança, ou seja, graus de apoio dos níveis superiores e riscos de ganho ou perda decorrentes da mudança.

Os fatores ou forças descritos refletem diretamente nas tendências que influenciam os vários métodos de avaliação de desempenho. Harrington (1993, p. 212) resume as mudanças que vêm ocorrendo com relação ao enfoque da mensuração do desempenho da qualidade, como observamos no Quadro 01.

Quadro 01

MUDANÇAS NA MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

Antes	Hoje
Mensuração de produtos	Mensuração de processos e serviços
Administração de lucros	Administração de recursos
Realização de metas	Aperfeiçoamento contínuo
Medição de quantidades	Medição de eficácia, eficiência e adaptabilidade
Med. baseadas em especificações técnicas	Medições baseadas nas expectativas dos clientes internos e externos
Atenção concentrada no indivíduo	Atenção concentrada no processo
Processo imposto de cima para baixo	Equipe desenvolve e gerencia o desempenho

Fonte: elaborada pelo autor.

Data: Abril/2013

Gostaria de enfatizar que o fator de qualidade significa a valorização de fatores subjetivos na formalização de resultados acumulados que demonstram experiências no desenvolvimento do produto ou serviço. É importante destacar que em qualquer atividade, quando trazer flexibilidade, rapidez na resposta e garantia do conhecimento técnico, pode haver uma delegação do trabalho entre o gestor da TI e o responsável técnico. Cada métrica de qualidade é uma medida integrante de algum aspecto regulado através de “padrões de procedimentos” estabelecidos de comum acordo entre as áreas envolvidas. Em especial, o gestor de TI também pode adotar uma ou mais métricas de qualidade que poderão permanecer associadas a cada critério de qualidade.

4. UTILIZAÇÃO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS

A prática cotidiana determina os objetivos preferenciais do foco corporativo da empresa, sendo necessário estabelecer parâmetros de medidas, não exclusivamente subjetivos, mas que esses promovam a facilidade ao gestor para a tomada de decisão. A mensuração da qualidade dos produtos e serviços da organização vem abastecer essa necessidade através do uso de indicadores.

Tradicionalmente as organizações dispõem de ferramentas de tomadas de decisão para as ações estratégicas, táticas e operacionais que formam um conjunto ou sistemas de medidas de desempenho, direcionadas à avaliação do desempenho financeiro e produtivo fazendo com que ela atenda as expectativas de seus clientes e colaboradores. A proposta é que os indicadores de desempenho da qualidade apontem se a organização está sendo competitiva em relação aos seus concorrentes. Assim, é sugerido que se utilize dos indicadores para que eles reflitam na organização como um todo, apontando onde estará a direção estratégica que a organização deve adotar.

Os objetivos principais da ferramenta de gestão por indicadores são:

- Acompanhar os resultados da companhia, usando seus principais indicadores como ferramentas para métricas;
- Disponibilizar através de ambiente abrangente (possivelmente em sistema Web), os resultados de interesse dos clientes e das gerências;
- Possibilitar a criação de métricas e mensuração de desempenho de processos para acompanhamento e gestão;
- Possibilitar comparativos de resultados atingidos internamente e de resultados das organizações similares, através da comparação de benchmark;
- Disponibilizar a definição, identidade, fórmula de cálculo, meta, referenciais de excelência, fórmula de projeção e resultado realizado e acumulado de todos os indicadores;
- Operacionalizar o planejamento estratégico através do desdobramento dos objetivos organizacionais em planos de ações;

- Vincular ações e iniciativas às metas estabelecidas e acompanhar a contribuição dessas iniciativas e ações para o cumprimento dessas metas (acompanhamento e controle no nível estratégico);
- Identificar desvios em relação às metas planejadas, facilitando a elaboração de novas iniciativas e ações preventivas e corretivas.

Os indicadores estratégicos, inegavelmente trazem como grande benefício à centralização e padronização das informações de maneira que as suas medições possam ser concentradas e consolidadas em um único sistema.

4.1 Dados Gerais do Indicador

São dados numéricos guardados em variáveis a que se atribui uma meta e que é apresentada, periodicamente, à atenção dos gestores da organização. Forma de representação quantificável das características de produtos e processos. Utilizado para controlar e melhorar a qualidade dos produtos, processos e serviços de uma organização ao longo do tempo.

Os indicadores possuem hierarquias, que são graduações das diferentes categorias de indicadores visando o agrupamento e ordenação em função dos níveis de atuação da área de TI, por exemplo. Em nível organizacional, compete a todos ter conhecimento sobre a existência dos indicadores, pelo menos com acesso às consultas dos valores a eles atribuídos, sabendo-se que nos indicadores **táticos de processo e nos operacionais e itens de verificação relativos a processos**, a Perspectiva Estratégica deve estar sempre ligada aos “Processos Internos” e como Objetivo Estratégico associar algum objetivo dessa perspectiva.

Nos Indicadores táticos de serviços, táticos de projetos e nos operacionais e itens de verificação relativos a serviços, a Perspectiva Estratégica deve ser sempre “Partes Interessadas” e como Objetivo Estratégico associar “Atender Com Qualidade a Demanda do Cliente”, esse critério incide diretamente no indicador de Resultado.

Informações dessa natureza jamais poderão ser restritas, a usuários de órgão ou setores distintos daquele onde o gestor dos indicadores está sendo monitorado, ou seja, todos os usuários (pessoal) que não estejam lotados na mesma área onde há aplicação do indicador em questão.

4.2 Fórmulas do Indicador

A moderna gestão estratégica fez surgir com o empenho em analisar metas a partir do aperfeiçoamento das ferramentas de acompanhamento e controle da gestão estratégica. Os imprescindíveis instrumentos utilizados para padronizar e integrar o sistema de planejamento e acompanhamento dos indicadores são: as Fórmulas. Atribui-se a eles o cuidado em identificar cada elemento levando em consideração a reestruturação dos métodos utilizados na avaliação de resultados negociados entre setores, unidades, colaboradores e clientes de uma organização.

Faz-se necessário advertir que ao descrevemos uma fórmula de cálculo para o indicador, referenciando as variáveis que a compõem, tal como vai ser cadastrada para o sistema de métrica dos indicadores. É fortemente recomendável nas fórmulas ter mais de uma variável para facilitar a compreensão dos resultados.

Se houver desdobramentos do indicador, o mesmo deverá ser informado como será o tratamento da fórmula destes. É recomendável não criar indicadores com apenas uma variável na fórmula.

4.3 Meta do Indicador

Define o Limite Admissível (LA) e a Meta Desafiadora (MD) para o indicador, tanto na visão interna da organização como para uma unidade específica, exemplo a TI, como sendo uma visão de cliente. Os limites admissíveis e as metas desafiadoras são únicas para todos os desdobramentos e não podem ser mais

desafiadoras que a visão interna da TI e devem ser as mesmas que estão definidas no padrão corporativo da organização.

Os limites admissíveis e as metas desafiadoras internas serão consideradas as mesmas tanto para o indicador da TI como para todos os desdobramentos relacionado à organização. Se for necessário um tratamento diferenciado por gerência, o mesmo deverá ser descrito nas especificações da fórmula particular do indicador. Esta informação adicional que permite conhecer melhor o processo de análise realizado no momento da definição do indicador.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o emprego de indicadores, principalmente os voltados para a fixação de estratégias, as empresas usufruem de um conhecimento mais específico e aprofundado do seu negócio. A possibilidade de determinar o foco de sua atuação. Identificando com clareza qual é a sua fortaleza, explorando mais os quadros de oportunidades empresariais, e de outra forma conhecem suas fraquezas, além de prepara-se contra as ameaças encontradas.

Descobrimo o foco de atuação, a tomada de decisão quanto a ações estratégicas, táticas e operacionais serão mais assertivas, o que dará a empresa uma melhor competitividade e fará com que ela atenda às necessidades e expectativas de seus clientes. Para o acompanhamento dessas ações determinadas, os indicadores são excelentes ferramentas, pois refletem a realidade empresarial auxiliando na medição de seus desempenhos. Assim sendo, caso ocorra alguma dificuldade durante a realização das ações, o gestor poderá antecipar ou retardar processos e visualizar as consequências, e a partir daí estabelecer mudanças.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços – operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIANESI, I.G.N.; CORREA, H.L., **Administração estratégica de serviços**, São Paulo:Atlas, 1994.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HUGE, E.C.: **“Medição e recompensa do desempenho.”** In: HUGE, E.C (ed.) Total quality – an executive's guide for the 1990s. Homewood, Illinois, Business One Irwin, 1990.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, E. **Governança Corporativa nas Empresas: guia prático de orientação para acionistas**. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. 1ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2001.

MANN, R. & KEHOE, D.: **“Uma avaliação dos efeitos das atividades de melhoria da qualidade no desempenho da empresa.”** International Journal of Quality & Reliability Management, v.11, n.4, p.29-44, November 1994.

MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração da Produção. 2. ed. rev., aum. e atual.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SINK, D. Scoot. **Productivity Management: Planning, Evaluation, Control and Improvement.** New York: John Wiley and Sons, 1985.

TAKASHINA, N.T. & FLORES, M.C.X.: **Indicadores da qualidade e do desempenho – como estabelecer e medir resultados.** Rio de Janeiro, QualityMark, 1996.

Wikipédia. **Qualidade.** Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Qualidade#Indicadores estrat.C3.A9gicos](http://pt.wikipedia.org/wiki/Qualidade#Indicadores_estrat.C3.A9gicos)>. Acessado em: 03 novembro 2012).

ZEITHAML, V. A; BITNER, Mary Jo; GREMLER Dwayne D. **Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm.** New York: McGraw-Hill Irwin, 2006.